



ASIAKASKANNATTAVUUS- VERTAILU

Case: Talotehtaat

Maarit Röyhkiö

Olga Suuripää

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Uudistuva yritystoiminta,
markkinointi ja talousjohtaminen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

RÖYHKIÖ, MAARIT & SUURIPÄÄ, OLGA:

Asiakaskannattavuusvertailu

Case: Talotehtaat

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 25 sivua

Marraskuu 2013

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Pihlavan Ikkuna Oy:n asiakkaina olevien talotehtaiden kannattavuutta. Tavoitteena oli selvittää, mikä talotehtaista on kannattavin, kun huomioitiin hintojen lisäksi myös maksuehdot, kuljetuskustannukset, hinnastot, käteisalennukset, vuosihyvitykset ja reklamaatiokustannukset. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös asiakastytyväisyys. Opinnäytetyön aihetta sen tekijät ehdottivat itse, koska talotehtaiden kannattavuudesta on puhuttu paljon ja talotehtaat ovat iso asiakas-kunta Pihlavan Ikkuna Oy:lle. Tutkimuksen ajanjaksona oli vuosi 2012, sillä kyseisen vuoden tulos on jo selvillä. Opinnäytetyön liitteet sisältävät salassa pidettäviä tietoja.

Tutkimuksessa käytettiin Pihlavan Ikkuna Oy:n Wintime-taloushallinto-ohjelman raporteja, V3-ikkunaohjelmaa, Planner- ja reklamaatio-ohjelmaa. Tiedot koottiin yhteen Excel-taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään markkinatilannetta, kannattavuutta ja liikevaihtoa. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käsitellään talotehtaiden hintojen muodostumista, käteisalennuksia, vuosihyvityksiä, kuljetuskustannuksia, reklamaatioita ja asiakastytyvääisyyttä.

Tutkimuksen perusteella selvisi talotehtaiden asiakaskannattavuus Pihlavan Ikkuna Oy:n kannalta. Tutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, onko aiheellista jättää pois jokin talotehtaista vai onko syytä säilyttää kaikki talotehtaat asiakkaina, sillä tehdas tarvitsee riittävästi volyymia. Lisäksi saatiin tietoa päätöksentekoa varten koskien hintoja, laatua ja reklamaatioita. Kannattavuuden kehittämistä varten yritys sai tarvitsemaansa tietoa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Innovative Business, Marketing and Financial Management

RÖYHKIÖ, MAARIT & SUURIPÄÄ, OLGA:
Comparing the Customer Profitability
Case: House Manufacturers

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 25 pages
November 2013

The purpose of this thesis was to examine the profitability of the house manufacturers that are customers of Pihlavan Ikkuna Oy. The aim of this study was to find out which one of the house manufacturers was the most profitable when attention was paid not only to the prices but also to the terms of payment, transportation costs, pricelists, annual compensations and costs of complaints. In the study, customer satisfaction was also taken into consideration. This study was carried out on the authors' initiative because the profitability of house manufacturers has been widely discussed and house manufacturers are such important customers of Pihlavan Ikkuna Oy. The research period was the year 2012 because the financial results of the year in question were known. The appendices of the thesis contain confidential information.

The study exploited the reports of the Wintime program, V3-window program, Planner program and complaint program. The data was processed with the help of Microsoft Excel software.

The theoretical framework of the study deals with the market situation, profitability and turnover. The prices, discounts and annual compensations of the house manufacturers as well as customer satisfaction are also explained in the thesis.

The results of the study showed the profitability of the house manufacturers from the point of view of Pihlavan Ikkuna Oy. The study helped to draw conclusions about whether it would be justified to omit some of the house manufacturers or if there is a reason to include all house manufacturers as customers to ensure enough volume for the factory. Additionally, information was received for making decisions on prices, quality and complaints. The company also obtained the necessary information for the development of profitability.

Key words: house manufacturer, profitability, turnover

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PIHLAVAN IKKUNA OY	6
3	MARKKINATILANNE	8
4	KANNATTAVUUS JA MITEN SITÄ MITATAAN.....	10
4.1	Balanced Scorecard (BCS)	11
4.2	Tuotot	13
4.3	Kustannukset.....	15
4.3.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	17
4.3.2	Välittömät ja välilliset kustannukset.....	18
4.3.3	Erillis- ja yhteiskustannukset.....	18
4.4	Operatiivisen laskentatoimen perusongelmia	19
4.5	Katetuottolaskenta.....	20
4.6	Kannattavuuden tunnusluvut	21
4.7	Miten kannattavuutta voidaan parantaa.....	22
5	LIKEVAIHTO, KATTEET JA LIKEVOITTO	24
6	TALOTEHTAAT	26
6.1	Talotehdasasiakkaat	26
6.2	Liikevaihto talotehtaiden myynneistä	27
6.3	Talotehtaiden kassa-alennukset ja vuosihyvitykset	27
6.4	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset talotehtaille	28
6.4.1	Kustannushinnat	28
6.4.2	Siirtohinnat	29
6.5	Talotehtaiden kate ennen muita kustannuksia	29
6.6	Talotehtaiden rahtikustannukset	30
6.7	Talotehtaiden reklamaatiokustannukset	30
6.8	Talotehtaiden käyttökatteet (myyntikate II)	31
6.9	Talotehtaiden asiakastyytyväisyys	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
	LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia talotehdasasiakkaiden asiakaskannattavuutta Pihlavan Ikkuna Oy:n kannalta. Talotehdasasiakkaat ovat sopimusasiakkaita ja tuovat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta. Tarkoitus ei ollut pelkästään verrata liikevaihtoja vaan ottaa useita kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä huomioon. Asiakkaat ovat erikokoisia, osa on pieniä ja osa tosi isoja. Eri talotehtailla on erilaiset hinnat ja erilaiset ehdot. Tarkoitus oli tutkia seuraavat asiakkaisiin liittyvät asiat: maksuehdot, kuljetukset, hinnastot, vuosihyvitykset ja asiakkaiden reklamaatiokäyttäytyminen. Myös asiakastytyväisyyteen kiinnitettiin huomiota.

Talotehtaat ostavat yritykseltä sekä ikkunoita että ovia. Asiakaskannattavuutta tutkittiin molempien tuotteiden osalta, vaikka kaikilla talotehtailla ei ole sopimusta ovien toimitamisesta. Toisilla talotehtailla taas on sopimus vain ovien osalta. Haasteena työssä oli erilaisten kustannusten kohdistaminen eri asiakkaille. Ongelmana oli kiinteiden kustannusten jakaminen talotehtaiden kesken. Tarkasteluajanjaksona oli vuosi 2012, koska kyseisen vuoden tulos on selvillä.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksesta ja sen jälkeen tehdystä johtopäätöksistä. Ensin esitellään Pihlavan Ikkuna Oy, joka on yksi suurimmista ikkunoiden ja ovien valmistajista Suomessa. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä pohditaan yleistä markkinatilannetta, sillä puusepänteollisuus on erittäin suhdanneherkkä ala. Ikkunoiden ja ovien uusiminen on suuri investointi sekä yksityisille kotitalouksille että myös asunto-osakeyhtiöille. Myös talotehtaille uuden talon valmistamiseen tarvittavat ikkunat ja ovet aiheuttavat suuren osan talon valmistuskustannuksista.

Seuraavaksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kannattavuutta ja miten sitä voidaan mitata ja parantaa. Esitellään myös Balanced Scorecard -mittaristoa, jossa yhdistyvät toisiinsa toiminnalliset ja rahalliset mittarit.

Tutkimusosiossa tarkastellaan Pihlavan Ikkuna Oy:n talotehtaiden asiakaskannattavuutta. Mitkä kaikki kustannukset kuuluvat talotehtaille ja mitkä eivät? Miten ne kohdistetaan eri talotehtaiden välillä ja millä perusteella kustannuksia jaetaan?

2 PIHLAVAN IKKUNA OY

Pihlavan Ikkuna Oy (toinen nimi Pihla) on vuonna 1995 perustettu yhtiö, joka toimii puusepänteollisuuden alalla. Tehdas sijaitsee Pohjois-Pirkanmaalla Ruovedellä. Toiminta oli aluksi pientä, mutta laajeni nopeasti. Vuonna 2012 liikevaihto oli 61 miljoonaa euroa. Ruovedellä on työntekijöitä 250 ja lisäksi ympäri Suomea yhteensä noin 70 myyntihenkilöä. Tehtaalla valmistuu noin 150 000 ikkunayksikköä ja noin 30 000 oviyksikköä vuodessa. Pihlavan Ikkuna Oy toimii vain kotimaassa, tosin talotehtaiden kautta ikkunoita menee myös Venäjälle, Ruotsiin ja muualle Eurooppaan.

Omalla tuotemerkillä Pihlavan Ikkuna Oy alkoi toimia vuonna 1996. Sitä ennen se (silloinen nimi Pihlavan Puu Oy) toimi toisen ikkunatehtaan alihankkijana. Kun alihankintasopimus päättyi, alkoi Ruovedellä omien tuotteiden valmistus. Pihlavan Ikkuna Oy kasvoi pienestä yrityksestä muutamassa vuodessa Suomen kolmanneksi suurimmaksi alan toimijaksi.

Vuodesta 2006 lähtien Pihlavan Ikkuna Oy on kuulunut Inwido Finland -konserniin. Samassa konsernissa on muitakin suuria yrityksiä kuten Eskopuu Oy ja Tiivituote Oy. Inwido Finlandin taas omistaa ruotsalainen Inwido Ab, joka on Pohjoismaiden suurin ikkunavalmistaja.

Pihlavan Ikkuna Oy valmistaa puu-alumiini -ikkunoita, parvekeovia, ulko-ovia ja varas-tonovia. Tuotemerkki on Pihla. Tärkeä osuus toiminnasta on myös tuotteiden asennus. Tarkoituksena on tarjota asiakkaille täydellistä ja ammattimaista ikkuna- ja oviremonttipalvelua. Pihlavan Ikkuna Oy tarjoaa asiakkaille kokonaisratkaisut kodin parannukseen hinta-arviosta rahoitukseen. Tasokkailla tuotteilla tehty ikkuna- ja oviremontti parantaa kiinteistön ulkonäköä, arvoa, energiataloutta sekä kodin mukavuutta ja turvallisuutta.

Pihlavan Ikkuna Oy toimii pääasiassa saneerauspuolella. Asiakkaita ovat omakotitaloudet eli kuluttajamyynä ja asunto-osakeyhtiöt eli taloyhtiömyynä. Uudisrakennuspuolen asiakkaita ovat talotehtaat. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan talotehdasasiakkaisiin. Talotehdasasiakkaita on noin kaksikymmentä.

Jakelukanavat ovat Pihlavan Ikkuna Oy:n omissa käsissä. Rautakauppojen ja muiden välittäjien kautta ei juuri myydä ikkunoita tai ovia. Palkkalistoilla on omia myyntihenkilöitä noin 70 ympäri Suomea. He hoitavat omat kauppansa tarjouksesta tavaran toimitukseen ja asennukseen asti sekä myös mahdolliset reklamaatiot.

Pihlavan Ikkuna Oy on kannattavimpia yrityksiä alallaan ja on kuulunut parhaaseen AAA -luottokelpoisuusluokkaan vuodesta 2001 lähtien. Vuonna 2005 Pihlavan Ikkuna Oy sai "Hyvän Työnantajan Palkinnon".

Yritys panostaa tuotekehitykseen. Nykyään energiatehokkuus on tullut ikkunoissakin erittäin ajankohtaiseksi. Ikkunoiden ja ovien u-arvo eli lämmönläpäisykerroin oli aluksi 1,1 ja sitten 1,0. Nykyään vaaditaan jo u-arvo 0,8. Uudet tuotteet Varma e, Termo e, kiinteä e ja parvekeovi 0,8 vastaavat hyvin tähän haasteeseen.

3 MARKKINATILANNE

Ikkunamarkkinoilla on Suomessa vuosia vallinnut tilanne, jossa tarjonta ylittää kysynnän. Alalla on paljon sekä pieniä että suuria yrityksiä. Isoimmat ovat Fenestra Oy, Skaala Oy, Domus Yhtiöt Oy, Piklas Oy ja Alavus Ikkunat Oy. Suurin yritys Suomessa ja koko Euroopassa on kuitenkin Inwido-konserni, johon Pihlavan Ikkuna Oy kuuluu. Inwido Finland -konserniin kuuluvat myös Tiivituote Oy ja Eskopuu Oy. Markkinoilla on myös paljon pieniä muutaman henkilön puusepänyrityksiä.

Suurin osa Suomen asuntokannasta on vanhaa ja kaipaa lähivuosina saneerausta. Lisäksi valtio tukee osittain remontteja, joissa parannetaan energiatehokkuutta. Markkinoille tuodaan jatkuvasti uusia innovatiivisia ratkaisuja, kuten uusia lasitekniikoita jne.

Suhdannevaihtelut vaikuttavat alaan erittäin voimakkaasti. Puu & Tekniikka -lehden mukaan 70 % rakennuspuutuotannosta menee asuntorakentamiseen. Heilahtelut näkyvät myös ikkunamarkkinatilanteessa. Vuoden 2012 alussa asiantuntijat puhuivat jopa 15 %:n laskusta tuotantoluvuissa. Ennuste piti paikkansa ja vuodesta 2012 tulikin vaikea. Aleneminen tulee jatkumaan vielä jyrkemmin vuonna 2013. (Puu & Tekniikka 1/2012, 6-7.)

Rakennusala on yleensä se ala, jossa vaikeat taloussuhdanteet näkyvät ensimmäisenä. Ihmisistä on tullut varovaisempia ja isoja päätöksiä lykätään tulevaisuuteen, vaikka korkotasoa on pysynyt matalana jo pitkään ja sen pitäisi lisätä kuluttajien lainanottohalukkuutta. Toisaalta pankit ovat kiristäneet kriteereitään asuntolainan hakijoille, eikä lainoja myönnetä yhtä helposti kuin ennen.

Kasvukeskuksien tonttipula rajoittaa uusien talojen rakentamista. Lisäksi kiristyvät energiamääräykset tekevät taloista entistä kalliimpia, eikä jokaisella ole varaa niiden rakentamiseen. Myös rakennuttajista on tullut varovaisempia. Rakennusosalalla on opittu pelkäämään myymättömien asuntojen määrää.

Puu & Tekniikka -lehden (1/2012, 6-7) mukaan vuonna 2012 ei kuitenkaan tapahtunut niin suurta pudotusta kuin vuonna 1998. Talotehdas Finndomo Oy oli ensimmäinen,

joka ei selvinnyt vaikeassa taloustilanteessa ja yritys meni konkurssiin vuonna 2012. Vaikka vuodesta 2012 ei voida puhua ihan lama-sanalla, silti numeroiden valossa se oli selvä laskun vuosi. Alla taulukossa 1 on tilastokeskuksen ote, joka kertoo asuntotuotannon laskusta vuodesta 2004 vuoteen 2013.

TAULUKKO 1. Asuntotuotanto talotyypeittäin 2004-2013, kpl, myönnetyt rakennusluvut ja aloitetut rakennukset (Tilastokeskus 2013. Tilastot).

		Myönnetyt luvat				Aloitettut			
		Asunnot yhteensä	Erilliset pientalot	Rivi- ja ketjutilat	Asuin-kerrostalot	Asunnot yhteensä	Erilliset pientalot	Rivi- ja ketjutilat	Asuin-kerrostalot
2004		35 046	15 999	5 129	13 471	32 380	14 180	4 902	12 947
2005		37 135	17 327	6 182	13 455	34 275	16 411	5 435	12 100
2006		36 370	17 025	5 691	12 827	33 997	15 671	5 478	12 354
2007		33 609	15 498	4 553	13 022	30 769	14 466	4 086	11 623
2008		27 061	11 636	3 558	11 322	23 476	11 255	2 794	8 854
2009		27 513	9 650	2 728	14 181	23 130	8 915	2 111	11 389
2010		33 642	12 221	3 857	16 715	33 712	12 104	3 822	16 907
2011		34 529	11 724	4 494	17 676	31 476	11 032	3 919	16 140
2012		31 745	10 104	4 048	16 933	28 818	9 237	3 765	15 332
	I	6 728	2 076	702	3 610	4 410	1 218	389	2 782
	II	11 140	3 923	1 470	5 667	11 094	3 602	1 438	5 722
	III	7 379	2 342	1 059	3 876	7 767	2 777	1 167	3 732
	IV	6 498	1 763	817	3 780	5 547	1 640	771	3 096
2013*	I	6 071	1 415	644	3 867	5 822	1 164	529	3 977
	II	8 051	2 759	929	4 216	9 583	3 139	1 069	5 105

4 KANNATTAVUUS JA MITEN SITÄ MITATAAN

Kannattavuus on laaja käsite ja eri tahoille se merkitsee eri asioita. Yrityksen toiminta on kannattavaa, jos se tuottaa voittoa eli tulot ovat suuremmat kuin menot. Toisaalta lyhytaikainen tappiollinen toiminta voi olla niin ikään kannattavaa perusteltuna esimerkiksi silloin, kun yritys investoi voimakkaasti uuteen tuotteeseen. Hetkellinen tappio voi tulevaisuudessa tuottaa enemmän voittoa.

Kannattavasta yrityksestä puhutaan silloin, kun yrityksen kassaan tulee enemmän rahaa kuin mitä yritys maksaa ulos koko yrityksen elinkaaren aikana (Vilkkumaa 2005, 11). Pääomasijoittajille kannattava toiminta tarkoittaa, ei pelkästään sitä, että sijoitetulle pääomalle tulee voittoa, vaan myös sitä, että voittoa tulee mahdollisimman paljon. Vuosien välillä voi olla eroja ja jokin ala voi tuottaa hetkessä paljon. Kuitenkin pidemmällä tähtäimellä kannattavampi yritys sijoittaa johonkin maltillisemmän tuottotavan toimintaan, jos se on vähemmän riskialtista ja sen tuotto on aina varmaa.

Kunnan asukkaalle kannattavuus merkitsee sitä, että hän saa omassa kunnassaan parempilaatuisia palveluita kuin naapurikunnassa, vaikka molemmissa kunnissa on samansuuriset veroäyrit (Vilkkumaa 2005, 12). Perheissä pidetään itsestään selvänä, että kannattaa sijoittaa lasten harrastuksiin ja koulutukseen, eikä kukaan oikeasti odota rahallista vastinetta näille uhrauksille.

Yritykselle asiakas on kannattava, jos hänen tuomansa tuotto on suurempi kuin hänen aiheuttamansa kustannukset (Vilkkumaa 2005, 13). Joskus voi kuitenkin olla niin, että on kannattavaa pitää yksi kannattamaton asiakas, jos se voi tuoda mukanaan monta kannattavaa asiakasta, esimerkiksi silloin, kun myydään insinööritoimistolle tuotteita edullisesti. Insinööritoimisto taas suosittelee omille asiakkailleen yrityksen tuotteita.

Kannattavuustarkastelun periaate on verrata tuottoja ja hyötyjä niiden vaatimiin uhrauksiin. Kannattavuutta voidaan mitata helposti vähentämällä tuotoista kustannukset eli jos samalla ajanjaksolla tuotot ovat suuremmat kuin panokset, toiminta on kannattavaa. Ajanjakson pitää olla tarpeeksi pitkä. Liian lyhyellä ajanjaksolla ei voida tehdä oikeita johtopäätöksiä.

Toisaalta kannattavuutta voidaan mitata myös sijoitetun pääoman tuottoasteella. Yrityksen toiminta on kannattavaa, jos sijoitetun pääoman tuotto prosentti on 15 % tai yli. (Vilkkumaa 2005, 13.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiakkaiden kannattavuutta vuoden mittaisella ajanjaksolla. Ajanjakso on samalla yrityksen tilikausi. Jotta kannattavuutta pystytään mittaamaan, on selvitettävä tuotot sekä kohdistettava kiinteät ja muuttuvat kustannukset asiakkaille.

4.1 Balanced Scorecard (BCS)

Viime aikoina on kritisoitu paljon sitä, että nykyään johtamisessa seurataan vain talousmittareita. Seurataan ainoastaan liikevaihdon ja tuoton kehitystä, kustannusten minimointia ja omavaraisuusastetta, sillä ne ovat todella tärkeitä yrityksille ja omistajille. Taloudellisiin mittareihin keskittyminen voi jättää vähemmälle huomiolle ns. eitaloudelliset mittarit. Ne ovat kuitenkin yhtä tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Hyvällä tuotteen laadulla, henkilöstön osaamisella ja asiakastyytyväisyydellä on suuri merkitys. Taloudelliset seikat ovat riippuvaisia eri tekijöistä. Yritys ei voi tehdä hyvää tulosta pitkään, jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä tuotteiden laatuun. Hyvä liikevaihto ei välttämättä kerro yrityksen tilasta. Tuloksen takana ovat tekijät eli osaava henkilöstö. (Alhola & Lauslahti 2005, 80-81.)

Osaamaton henkilöstö ei saa aikaan sellaisia (sisäisiä) prosesseja, jotka palvelevat asiakkaiden tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Pahimmillaan saatetaan menettää tulo-
virtoja asiakasmenetyksen myötä. (Alhola & Lauslahti 2005, 81.)

BSC on yhteydessä kannattavuuteen. BSC ei ole pelkästään tuloskortti vaan yrityksen menestymiseen kehitetty mittaristo. Balanced Scorecard (BSC) on käännetty suomeksi termillä tasapainotettu mittaristo tai menestystekijämittaristo. Nykyään ei riitä pelkkä analysoiva talousseuranta. Sen rinnalle tarvitaan tarkkaa ympäristön seurantaa ja myös oman sisäisen toiminnan huomioivaa seurantaa ja tulevaisuuden ennakointia. (Alhola & Lauslahti 2005, 81-82.)

BSC-mittaristossa yhdistyvät toisiinsa toiminnalliset ja rahalliset mittarit. BSC:ssa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta:

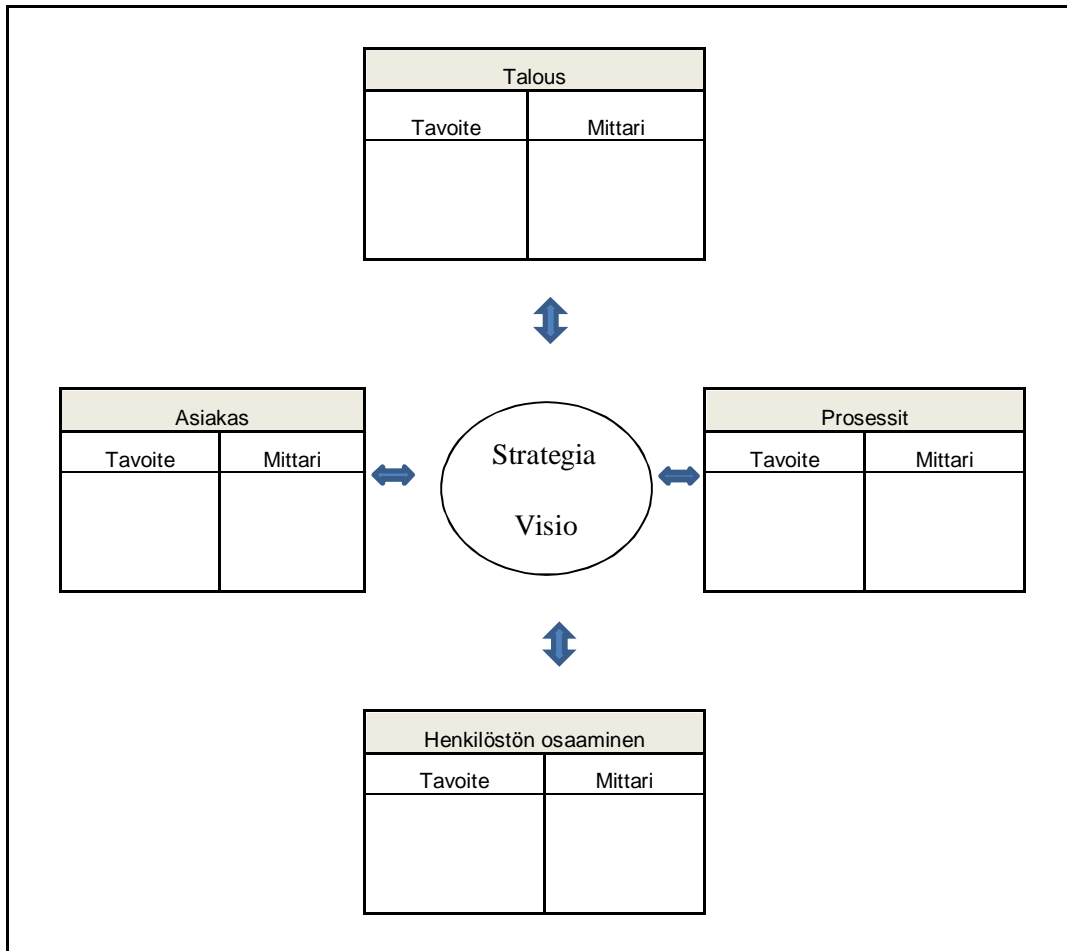
- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma
- prosessinäkökulma
- henkilöstönäkökulma

(Alhola & Lauslahti 2005, 83)

Taloudelliset mittarit kuvaavat menneen toiminnan tuloksia. Ei-taloudelliset mittarit vaikuttavat tulevaan taloudelliseen suorituskyykyyn. Ei-taloudelliset mittarit ovat samalla ennakoivia mittareita ja määräävät yrityksen suuntaa. Jos yrityksen asiakastyytyväisyys on heikko, se tietää tulevaisuudessa myös heikkoa kannattavuutta. Nämä mittarit eivät ole tarkoitettu vain ylimmälle johdolle, vaan ne ovat koko organisaation henkilöstön apuväline. (Alhola & Lauslahti 2005, 83-84.)

Menestyvällä yrityksellä pitäisi olla strategia, visio ja selkeä toimintasuunnitelma, miten tavoitteisiin päästään. Toimintasuunnitelma on oltava jokaista näkökulmaa varten. Taloudellinen tavoite voi olla liikevaihdon ja voiton kasvu tietyillä prosenteilla. Asiakassuhteissa tavoite voi olla asiakastyytyväisyyden parantaminen ja asiakassuhteen jatkuva lujittaminen. Osaava henkilökunta tarkoittaa uusia innovatiivisia menetelmiä ja hyvää työilmapiiriä yrityksessä. Prosessitavoitteet voivat olla jatkuvaa laadun parantamista tai esimerkiksi uusien innovatiivisten tuotteiden tuomista markkinoille.

Mittarit ja mittaaminen kuuluvat BSC:hen. Mittaaminen on välttämätöntä. "If you can't measure it, you can't manage it" (Alhola & Lauslahti 2005, 82). Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata lähettämällä asiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyjä. Laadun paranemisen huomaa myös reklamaatioiden määrän vähenemisenä. Työntekijöiden viihtyvyyttä voidaan mitata työtyytyväisyyskyselyillä. Nämä mittarit ovat tärkeitä ja antavat kuvan yrityksen suunnasta. Seuraavan sivun talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstön osaaminen -mittaristot kuvaavat yhteyttä yrityksen strategiaan ja visioon (kuvio 1).



KUVIO 1. Mittariston yhteys strategiaan ja visioon. (Ahola & Lauslahti 2005, 88)

Kun arvioidaan koko mittaristo, voidaan puhua kannattavuudesta. Opinnäytetyössä pyritään ottamaan kaikki mittariston tekijät huomioon. Jos keskitytään vain taloudellisiin mittareihin, kannattavimmaksi tulee se asiakas, jolla on korkein kate. Kannattamattomin taas on asiakas, jolla on huonoin kate. Tämän perusteella voitaisiin lopettaa yhteistyö sen talotehdasasiakkaan kanssa, jolla on alhaisin kate. Toisaalta, jos ei enää olisi kyseistä asiakasta, tilalle ei ehkä olisi mitään.

4.2 Tuotot

Yritysmailmassa puhutaan tuotoista paljon vähemmän kuin kustannuksista. Kustannusten ongelmana pidetään yleensä niiden kohdistamista oikein. Tuotot on helpompi kohdistaa tiettyihin tuotteisiin tai asiakkaisiin. Asiakkaan tuomaa tuottoa voidaan mitata lähetetyistä laskuista. Yleensä luvut ovat helposti saattavilla. Kuitenkin todellisuudessa

on vaikea määrittää, johtuvatko tuotot jonkin tietyn yksikön ponnistelusta vai yrityksen kaikille asiakkaille toteutetusta kampanjasta. (Vilkkumaa 2005, 63.)

Tuotot syntyvät yritystoiminnassa tuotteiden ja palveluiden myynnistä oman toiminnan ulkopuolelle. Ne ovat siis saatua rahaa tai muuta rahaksi verrattavaa. (Vilkkumaa 2005, 63.)

$$\text{Tuotto} = \text{tuote/palvelu} \times \text{myyntihinta}$$

Sääntönä pidetään yleisesti sitä, että yritys selvittää ja kohdistaa tuotot alhaisimman käytettävissä olevan tason mukaan, silloin saadaan laaja kokonaiskuva tuotoista. Jokainen myyty tuote rekisteröidään myyntihinnan mukaan järjestelmään. Lisäksi kohdistaminen on järkevää tehdä myös muiden periaatteiden mukaan, esimerkiksi asiakkaittain, tuoteryhmien tai tulosityksiköiden mukaan. (Vilkkumaa 2005, 64.)

Tuottolajit ovat suoraan riippuvaisia toiminnan luonteesta tai laadusta. Ne voidaan jakaa erilaisiin luokkiin. Tuottojen luokat ovat:

- varsinaisen liiketoiminnan tuotot = liikevaihto
- sisäiset tuotot
- liiketoiminnan muut tuotot
- rahoitustuotot
- muut satunnaiset tuotot

(Vilkkumaa 2005, 64; Jyrkkiö & Riistama 2008, 44)

Varsinaisen liiketoiminnan tuotot syntyvät varsinaisesta liiketoiminnasta, kun yrityksen valmistamia tuotteita myydään tai lähetetään lasku yrityksen palveluista. Sisäiset tuotot taas syntyvät silloin, kun yrityksen sisällä toinen tulosityksikkö myy toiselle sisäiselle tulosityksikölle palveluita tai tuotteita. (Vilkkumaa 2005, 64-65.)

Yleisesti ongelmana pidetään hinnoittelua. Jos vastaava tuote myydään myös ulkopuoliselle, markkinahinta kannattaa pitää myös sisäisenä hintana. Se perustuu vaihtoehtoistuottoajatteluun. (Vilkkumaa 2005, 65-66.)

Rahoitustuotoista tavallisimpia ovat korko- tai osinkotuotot. Ne ovat yritykselle toisijaista toimintaa, toki tämäkin voi olla merkittävää. Korot voivat syntyä myös sisäisesti. Ne perustuvat toimijatahon käytössä olevan pääoman määrään. Tällöin toinen tuloyksikkö ikään kuin lainaa pääomaa toiselta yksiköltä. Tästä pitää saada korvaus eli korko. Koron pitää olla kilpailukykyinen. Jos korko pidetään liian korkeana, toiminta voi näyttää kannattamattomalta. (Vilkkumaa 2005, 69; Jyrkkiö & Riistama 2008, 45.)

Muut tuotot ovat yleensä vähemmän tärkeitä yrityksen varsinaiselle toiminnalle. Ne voivat olla esimerkiksi vuokratuloja ulkopuolisille vuokratuista tarpeettomista tiloista. Vuokratuotot voivat olla myös sisäisiä silloin, kun yrityksen eri toiminnot käyttävät yrityksen tiloja eri määriä.

4.3 Kustannukset

Liikekirjanpidossa, jota säätelee kirjanpitolaki, puhutaan tuloista ja tuotoista sekä menoista ja kuluista, kustannuslaskennassa taas puhutaan kustannuksista. Kulut ja kustannukset ovat periaatteessa sama asia, niistä käytetään vain eri sanoja eri yhteyksissä. Kullulla tarkoitetaan menoa, josta ei enää tulevaisuudessa odoteta saatavan tuloa. Kuluja määritellään laskentasäännöillä. Näitä säädellään muun muassa kirjanpito- ja verolainsäädännöissä. Menojen jaksottaminen kuluiksi ja tulojen jaksottaminen tuotoiksi on tilikauden tuloksen laskennan keskeisin ongelma. Tämä ongelma koskee erityisesti kulu puolta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 62.)

Operatiivisen kustannuslaskennan kustannukset taas ovat tuotannontekijöiden käyttöä, jota mitataan rahassa. Kustannukset syntyvät, kun tuotannontekijöiden määrä kerrotaan yksikkö hinnalla. Voidaan puhua viime kuukauden kustannuksista, ensi viikon kustannuksista tai jonkun tietyn tuotteen tai tuoteryhmän kustannuksista. Kustannusten laskenta perustuu operatiiviseen tarkoituksenmukaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen eri asioiden kesken. Tätä ei ole ohjattu lainsäädännöllä, siksi kulujen ja kustannusten määrät voivat poiketa toisistaan. Liikekirjanpidossa käytetään arvona sentti-tarkkuutta. Tässä mielessä suuret ja pienet summat ovat samanarvoisia. Taseiden on mentävä tasan. Kustannusten puolella taas käytetään joskus vain tervettä talonpoikais-

järkeä. Merkittävillä kustannuserillä on suurempi painoarvo kuin vähäpätöisillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 62.)

Kustannuksia voidaan jaotella monella tavalla. Yleisimmin kustannukset jaetaan kolmeen eri kustannuspariin:

- muuttuvat ja kiinteät kustannukset
- välittömät ja välilliset kustannukset
- erillis- ja yhteiskustannukset

(Alhola & Lauslahti 2000, 54)

Yrityksen kokonaiskustannukset muodostuvat aina näistä pareista. Yritys voi valita laskentatavakseen minkä tahansa näistä kolmesta parista. Valinta riippuu siitä, millainen yritys on kyseessä, minkälaisia tuotannontekijöitä sillä on, mitä yritys valmistaa tai minkälaista toimintaa se harjoittaa.

Samoja kustannuskäsitteitä voidaan kuvata myös alla olevalla kuviolla 2. Tosin kuvio on yleisluontoinen, eivätkä kaikki erikoistapaukset sisälly siihen, kuten esim. käsitte-
luokitusten väliset suhteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2000, 55.)

Erillis- kustannukset	Muuttuvat	Välitön	Kokonais- kustan- nukset
Yhteis- kustannukset	Kiinteät	Välillinen	

KUVIO 2. Kustannusten luokitteluja (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 55)

4.3.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka muuttuvat tuotannon määrän tai myynnin määrän muuttuessa eli jos tehdään enemmän tuotteita, menee enemmän raaka-aineita. Selviä muuttuvia kustannuksia ovat teollisuusyrityksessä esimerkiksi raaka-aineet, tuotantopalkat henkilösivukuluineen, energiankulutusmaksut ja alihankintapalvelut. Kaupan alalla näitä ovat esimerkiksi tavaroiden ostot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56.)

Kustannusten riippuvuus toiminta-asteesta määrää sen, kuuluuko kustannus muuttuviin vai kiinteisiin kustannuksiin. Jos voidaan selvästi osoittaa, että kustannus on riippuvainen toiminta-asteesta, niin silloin kustannus on muuttuva kustannus. Kustannusten jako muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin voi joskus olla erittäin hankalaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56.)

Muuttuvien kustannusten yhteydessä puhutaan joskus myös määräkustannuksista. Joissakin kustannusryhmissä voi olla sekä kiinteitä että muuttuvia kustannuksia. Esimerkiksi sähkön hinnassa on kiinteä perusmaksu ja käyttöön perustuva veloitus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56.)

Kiinteät kustannukset taas ovat kustannuksia, jotka eivät muutu tuotannon määrän tai myynnin määrän muuttuessa. Selviä kiinteitä kustannuksia teollisuusyrityksessä ovat esimerkiksi koneiden, laitteiden ja kaluston poistot, korot ja vakuutusmaksut, vuokrat, toimihenkilöiden ja johdon palkat henkilösivukuluineen sekä markkinointikulut. Kiinteitä kustannuksia kaupan alalla ovat esimerkiksi palkat, vuokrat, poistot, korot ja markkinointikustannukset.

Kiinteät kustannukset eivät riipu toiminta-asteesta, esimerkiksi vuokraan kuluu sama euromäärä kuukaudessa, vaikka tuotettaisiin enemmän tavaroita. Kiinteät kustannuksetkin voivat kuitenkin muuttua, jos esimerkiksi vuokra nousee.

Kiinteät kustannukset voidaan jakaa vielä kahteen osaan: seisontakustannuksiin ja valmiuskustannuksiin. Seisontakustannukset syntyvät, vaikka tuotantoyksikköä ei käytetä lainkaan. Näitä ovat esimerkiksi poistot, toimitilojen vuokrat, korot ja vartiointi. Valmi-

uskustannuksia taas ovat kustannukset, jotka pitävät tuotantoyksikön käyntivalmiudessa. Näitä ovat esimerkiksi kantamiehitys ja rakennusten lämmitys. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 57.) Kun lasketaan yhteen muuttuvat ja kiinteät kustannukset, saadaan tulokseksi yrityksen kokonaiskustannukset tietyssä ajanjaksona.

4.3.2 Välittömät ja välilliset kustannukset

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset jaetaan usein välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat usein muuttuvia kustannuksia. Ne voidaan kohdistaa suoraan tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle. Näitä ovat teollisuudessa esimerkiksi raaka-aineet, tuotantopalkat ja alihankinta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 58.)

Välilliset kustannukset taas ovat yleensä luonteeltaan kiinteitä kustannuksia, mutta ne voivat olla myös muuttuvia. Niitä ei voi suoraan kohdistaa tuotteille, vaikka ovatkin välttämättömiä niiden valmistuksessa. Välillisiä kustannuksia sanotaan usein myös yleiskustannuksiksi. Välillisten kustannusten kohdistamisessa tuotteille käytetään erilaisia välivaiheita ja jakoperusteita. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 62.)

4.3.3 Erillis- ja yhteiskustannukset

Tässäkin jaossa erilliskustannuksia voidaan periaatteessa verrata muuttuviin kustannuksiin. Erilliskustannuksissakin on aiheuttamisperiaatteen mukainen syy-yhteys. Niihin kuuluvat välittömät kustannukset ja muuttuvat välilliset kustannukset sekä mahdollisesti kiinteät erilliskustannukset. Erilliskustannuksia ovat ne kustannukset, jotka jäävät pois, jos esimerkiksi jokin asiakastilaus tai projekti ei toteudukaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 59.)

Yhteiskustannuksia taas voidaan verrata kiinteisiin kustannuksiin. Ne ovat usean tuotteen tai muiden laskentakohteiden yhdessä aiheuttamia kustannuksia, eikä niitä voida suoraan kohdistaa tietylle tuotteelle tai laskentakohteelle. Kustannus ei muutu, vaikka esimerkiksi yksi tuote jää pois tuotannosta tai myynnistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 59.)

4.4 Operatiivisen laskentatoimen perusongelmia

Kustannusten luokitteluun on syytä suhtautua kriittisesti. Hyvin ja perustellusti voidaan esimerkiksi väittää, että kaikki kustannukset ovat muuttuvia, kunhan ajanjakso, jota tarkastellaan, on riittävän pitkä. Toisaalta tietyt normaalisti kiinteät ja välilliset kustannukset, kuten tietyt vuokratkustannukset, voidaan usein kohdistaa suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti laskentakohteelle. (Ahola & Lauslahti 2000, 64-65.)

Perusongelmat:

1. Mittausongelma
2. Laajuusongelma
3. Arvostusongelma
4. Jaksotusongelma
5. Kohdistamisongelma

(Alhola & Lauslahti 2000, 65-66)

Mittausongelma tarkoittaa sitä, miten tietyn laskentakohteen tuottoja ja kustannuksia mitataan. Tämä ongelma perustuu pääasiassa teknisiin ongelmiin mittauksessa, esimerkiksi miten saadaan mitattua tietyn tuotteen viimeistelyyn käytetty aika. (Ahola & Lauslahti 2000, 65.)

Laajuusongelma tarkoittaa sitä, mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin tarvitsee ottaa mukaan. Tärkeää on, kuinka pitkältä ajalta laskelma tehdään, onko aikaa viikko, kuukausi vai vuosi. Toisaalta, mitä kustannuksia laskelmiin otetaan mukaan. Otetaanko satunnaiset tuotot ja kustannukset mukaan vai jätetäänkö ne laskelmien ulkopuolelle? (Ahola & Lauslahti 2000, 65.)

Arvostusongelma taas liittyy laskelmissa käytettyjen yksikköhintojen määrittelemiseen. Yleensä käytetään joko hankintahintaa tai jälleenhankintahintaa. Miten varasto tai käyttöomaisuus arvostetaan? Millä hinnalla varastosta otettavat raaka-aineet arvostetaan, kun ne otetaan tuotantoon? Miten suurina poistot tehdään? (Ahola & Lauslahti 2000, 65.)

Jaksotusongelmassa on kyse tuottojen ja kustannusten kohdistamisesta laskentakaudelle. Ongelma tulee erityisesti vastaan kustannuksia kohdistettaessa ja nimenomaan pitkävaikutteisia menoja kohdistettaessa. Tällaisia käyttöomaisuushyödykkeitä ovat esimerkiksi toimistorakennuksen hankkiminen ja miten siitä tehdään poistot. (Ahola & Lauslahti 2000, 65-66.)

Kohdistamisongelmassa on kyse tuottojen ja kustannusten kohdistamisesta tietyllä laskenta-kohteelle, esimerkiksi tietyllä toiminnalle, tulosityksikölle, tuotteelle tai palvelulle. Ratkaisu on aiheuttamisperiaate. Tuotot ja kustannukset kohdistetaan sille yksikölle, joka on ne aiheuttanutkin. Esimerkiksi johdon palkkojen kohdistaminen on kuitenkin vaikeaa, jos toimintoja, tulosityksiköitä, tuotteita tai palveluja on useampia. (Alhola & Lauslahti 2000, 66.)

4.5 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta on yrityksen kannattavuuden arviointia ja hallintaa. Se on hyvä laskentamalli lyhyen tähtäimen päätösten apuna. Lähtökohtana on, että kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuotto saadaan tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksena. Kun siitä vähennetään kiinteät kustannukset, selviää tulos. Kiinteitä kustannuksia ovat myös poistot, korot ja verot. (Alhola & Lauslahti 2000, 66.)

Katetuottolaskennan tuloslaskelma:

$$\begin{aligned}
 &\text{Tuotot} \\
 &\quad - \text{Muuttuvat kustannukset} \\
 &= \text{Katetuotto} \\
 &\quad - \text{Kiinteät kustannukset} \\
 &= \text{Tulos} \\
 &\text{(Alhola \& Lauslahti 2000, 66)}
 \end{aligned}$$

Alholan ja Lauslahden mukaan katetuottolaskenta on usein ajattelumalli, jota nimitetään katetuottoajatteluksi. Katetuottoajattelua ymmärretään paremmin, kun yksinkertaistetaan erilaisia kustannuslaskennan perusasetelmia. Katetuottolaskenta perustuu mm. alla oleville oletamuksille:

- Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.
 - Muuttuvat kustannukset ovat täysin lineaariset.
 - Kiinteät kustannukset ovat kiinteitä toiminta-asteesta riippumatta.
 - Toiminta-astetta mitataan vain yhdellä mittayksiköllä.
 - Tuotantotekijöiden yksikköhinnat ja suoritteiden myyntihinnat ovat vakioita ja toiminta-asteesta riippumattomia.
 - Tehonsopeutusta ei tehdä eikä toiminnan lopettamista oteta huomioon.
 - Esimerkiksi poistojen ja korkojen oletetaan sisältyvän kiinteisiin kustannuksiin.
- (Alhola & Lauslahti 2000, 67.)

4.6 Kannattavuuden tunnusluvut

Katetuottolaskentaan liittyy erilaisia tunnuslukuja. Näitä ovat:

- katetuotto $= KT$
- katetuottoprosentti $= KTP$
- kriittinen piste $= KRP$
- varmuusmarginaali $= VM$
- varmuusmarginaaliprosentti $= VMP$

(Alhola & Lauslahti 2000, 67)

Katetuotto saadaan, kun vähennetään tuotoista muuttuvat kustannukset. Tällöin se lasketaan euroina. Katetuotolla pitäisi pystyä kattamaan kiinteät kustannukset. Katetuottoa voidaan käsitellä myös prosentteina, jolloin puhutaan katetuottoprosentista. Se lasketaan niin, että katetuotto jaetaan tuotoilla ja kerrotaan sadalla. (Alhola & Lauslahti 2000, 67.)

Kriittinen piste (toinen nimi nollapiste) tarkoittaa myynnin määrää, jolloin tulos on nolla. Kriittinen piste ilmaistaan euroina. Kriittisessä pisteessä katetuotto on kiinteiden kustannusten suuruinen. Kriittinen piste saadaan, kun jaetaan kiinteät kustannukset katetuottoprosentilla ja kerrotaan sadalla. Jos yrityksen myynti on suurempi kuin kriittinen piste, niin yritys saa positiivisen tuloksen (voitto). Jos myynti on pienempi kuin kriittinen piste, niin yritys saa negatiivisen tuloksen (tappio). (Alhola & Lauslahti 2000, 69.)

Varmuusmarginaali tarkoittaa toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin erotusta. Jos toteutunut myynti on kriittisen pisteen myyntiä suurempi, yrityksellä on turvamarginaali ja yrityksen myynti voi laskea vielä erotuksen verran ennen kuin toiminta on tappiollista. Varmuusmarginaali lasketaan euroina eli tuotot (toteutunut myynti) vähennettyinä kriittisen pisteen myynnillä. Varmuusmarginaali voidaan laskea myös prosentteina, jolloin puhutaan varmuusmarginaaliprosentista. Varmuusmarginaaliprosentti lasketaan varmuusmarginaali jaettuna tuotoilla (toteutunut myynti) kertaa sata. (Alhola & Lauslahti 2000, 69.)

4.7 Miten kannattavuutta voidaan parantaa

Yritys pyrkii toiminnassaan tietysti mahdollisimman hyvään kannattavuuteen ja sen parantaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kehittämiskohteista ja päämääristä. Mikään yritys ei voi toimia kovin pitkään tappiollisesti. Kannattavuuden parantamiseen on olemassa useitakin keinoja. Näitä keinoja ovat myynnin lisääminen, tuotevalikoiman muuttaminen, kustannusten karsiminen, hinnan nostaminen ja pääomien käytön tehostaminen. (Alhola & Lauslahti 2000, 71-73.)

Myynnin lisääminen tuo paineita markkinoinnille ja myynnille. Myyntiä voidaan suunnata kokonaan uusille markkina-alueille. Pihlavan Ikkuna Oy voisi laajentaa myyntiään Venäjälle tai Eurooppaan, joissa markkinat olisivat suuremmat kuin Suomessa. Toisaalta voitaisiin luoda edelleen uusia tuotteita, jotka kohdennettaisiin nimenomaan talotehtaiden tarpeisiin. Uusien tuotteiden suunnitteleminen ja markkinointi kuitenkin lisäävät kustannuksia ja talotehtaiden hinnat ovat jo valmiiksi alhaiset.

Tuotevalikoiman muuttaminen on toinen mahdollisuus. Huonosti kaupaksi menevä tuote voidaan poistaa valikoimasta. Pihlavan Ikkuna Oy on poistanut vanhoja malleja tuotannostaan. Toisaalta on kehitetty koko ajan uusia tuotteita vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksia. Uusia lasimalleja tulee markkinoille ja u-arvovaatimukset kove-nevat vuosi vuodelta.

Jokainen yritys pyrkii karsimaan kustannuksiaan. Muuttuvien kustannusten osalta tuotantoa pyritään tehostamaan, raaka-aineiden mm. lasin ja alumiinin hintaa pyritään neu-

vottelemaan alhaisemmaksi ja ostettujen raaka-aineiden kilpailuttaminen eri toimittajien kesken on yleistä. Kiinteitä kustannuksia pyritään karsimaan mm. markkinointia vähentämällä. Samoin tukitoimintoja kuten taloushallintoa tehostetaan keskittämällä.

Neljäs parannuskeino on hinnan nostaminen. Tässä on kuitenkin vaaransa, sillä hintojen nostaminen ei välttämättä paranna kannattavuutta, jos menekki alenee. Puusepänteollisuuden alalla on monia kilpailijoita ja ala on muutenkin suhdannevaihteluiden suhteen herkkä.

Pääomien käytön tehostaminen on viides keino kannattavuuden parantamiseen. Pääomien käytön tehostaminen tarkoittaa sitä, että myyntisaamisten maksuajat saadaan mahdollisimman lyhyiksi ja vastaavasti ostovelkojen maksuajat mahdollisimman pitkiksi. Tällä keinolla saadaan korkosäästöjä. Myös käteisalennukset kannattaa käyttää hyväksi. Varaston kiertonopeus täytyisi saada mahdollisimman pieneksi. Tätä on Pihlavan Ikku-na Oy:llä alettukin seurata entistä tarkemmin.

5 LIIKEVAIHTO, KATTEET JA LIIKEVOITTO

Laskentatoimen tehtävänä on kerätä tietoja yrityksen toiminnasta ja selvittää yrityksen tulos. Kirjanpitolaki (1336/1997) ja kirjanpitoasetus (1339/1997) sekä näihin tehdyt muutokset säätelevät tilinpäätöksen laadintaa Suomessa. Virallisessa tilinpäätöksessä on oltava tuloslaskelma, tase ja toimintakertomus. (Niskanen & Niskanen 2003, 27.) Tämä on ns. ulkoista laskentatoimintaa. Tutkimuksessa keskityttiin ns. sisäiseen laskentatoimeen, jota kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi tai operatiiviseksi laskentatoimeksi.

Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen ja toimintakertomuksen. Kirjanpitoasetus säätelee tuloslaskelman ja taseen sisällön ja muodon. Kirjanpitolaki taas määrää, että tuloslaskelman ja taseen eristä on esitettävä myös edellisen tilikauden vastaava erä. Tilinpäätökseen on liitettävä tuloslaskelmaan ja taseeseen kuuluvia liitetietoja. Kirjanpitoasetus määrää liitetietojen sisällön. (Niskanen & Niskanen 2003, 27.)

Tuloslaskelma voi olla kululajipohjainen tai toimintokohtainen. Kululajipohjaisessa tuloslaskelmassa otetaan tuotoista pois kulut kululajien, esim. raaka-aineet, palkat, poistot, korot, mukaisessa järjestyksessä. Toimintokohtaisessa tuloslaskelmassa taas kulut vähennetään toimintokohtaisen ryhmittelyn mukaisesti. Tuotoista otetaan pois ensin hankinnat ja valmistuksen kulut. Sen jälkeen otetaan pois myynnin ja markkinoinnin kulut ja sitten liiketoiminnan muut kulut. Yleisempi on kululajipohjainen tuloslaskelma. (Niskanen & Niskanen 2003, 28.)

Tuloslaskelmassa ensimmäisenä on liikevaihto. Liikevaihtoon sisältyy yrityksen varsinaisen toiminnan myyntituotot (tavaroiden tai palveluiden myynti), josta on vähennetty käteisalennukset, arvonalisävero ja välittömästi myynnin määrään perustuvat verot. Liikevaihdosta vähennetään tuotantoprosessin lyhytvaikutteiset kulut ja poistot. Tuloksena on liikevoitto. (Niskanen & Niskanen 2003, 29.) Liikevaihdolla on tärkeä merkitys tässä tutkimuksessa, koska sen perusteella tehdään kannattavuuteen liittyviä laskelmia.

Ennen tuloslaskelmassa oli muuttuvien kulujen jälkeen myyntikate eli katetuotto. Nykyään myyntikattea ei enää käytetä virallisissa tuloslaskelmissa. (Niskanen & Niskanen 2003, 29-30.) Pihlavan Ikkuna Oy:n taloushallinto-ohjelmassa käytetään nimitystä

myyntikate I eli cross profit I ja myyntikate II eli cross profit II. Liikevaihdon jälkeen ennen myyntikate I:stä käsitellään mm. keskeneräisten ja valmiiden tuotteiden varaston muutokset, raaka-aineet, tuotteiden lähetysrahdit ja tuotteiden asennuskustannukset. Myyntikate I:n jälkeen vähennetään suorat tuotantokustannukset mm. koneiden vuokrat, koneiden korjaukset, tuotannon muuttuvat palkat henkilösivukuluneen, vakuutukset, tuotannon kiinteät palkat henkilösivukuluineen, tuotantoon liittyvä vesi ja sähkö, koneiden huollot ja varaosat, reklamaatiokustannukset ja tehdään sumu-poistot. Näin saadaan myyntikate II. Tämän jälkeen tiedetään, paljonko jää varoja kiinteiden kustannusten kattamiseen.

Myyntikate II:n jälkeen vähennetään kiinteitä kustannuksia, kuten mm. myyntimiesten palkat henkilösivukuluineen, hallinnon palkat henkilösivukuluineen, kiinteistöjen kulut, toimistokulut, koulutuskulut, markkinointikulut ja hallintokulut. Näin päästään liikevoittoon (operating ebita).

Tuloslaskelman kustannuksia käytettiin hyväksi myös tutkittaessa talotehtaiden asiakaskannattavuutta. Hallinto-, markkinointi-, rahti- ja reklamaatiokustannuksista osa kuuluu myös talotehtaille.

6 TALOTEHTAAT

Talotehtaat ostavat eri määriä ikkunoita ja ovia Pihlavan Ikkuna Oy:ltä. Osalla talotehtaista sopimus kattaa vain ikkunat. Osalla talotehtaista on sopimuksessa vain ovia. Jotkin talotehtaat ostavat koko ikkuna- ja ovitarpeensa Pihlavan Ikkuna Oy:ltä, osa ostaa ikkunoita ja ovia myös muilta ikkunatehtailta. Talotehtaiden kanssa tehdään joko vuoden tai kahden vuoden sopimukset. Monien talotehtaiden kanssa on tehty yhteistyötä yli 10 vuoden ajan, osan kanssa vain muutaman vuoden ajan. Pihlavan Ikkuna Oy:n historian aikana yhtään talotehdassopimusta ei ole menetetty. Aina vanhan sopimuksen umpeuduttua yritys on onnistunut solmimaan uuden sopimuksen kyseisen talotehtaan kanssa.

Talotehdasasiakkaat arvostavat ennen kaikkea laatua, toimitusvarmuutta sekä reklamaatioiden täsmällistä ja nopeaa hoitoa. Jos yksikin näistä arvoista pettää, uutta sopimusta ei välttämättä solmita. Hinnoilla on toki suuri merkitys talotehtaille, mutta tyytyväinen asiakas on valmis maksamaan myös korkeampaa hintaa tuotteista ja palveluista.

6.1 Talotehdasasiakkaat

Talotehdasasiakkaat ovat tärkeitä Pihlavan Ikkuna Oy:lle niiden säännöllisten tilausten ansiosta. Ikkuna- ja oviaalalla kausivaihtelut ovat voimakkaita. Kesällä työtä on paljon ja talvella useimmiten vähemmän. Talotehtaat varmistavat tasaisemman tilauskannan läpi vuoden. Talotehtaiden tilausmäärät on helppo ennakoida tuotannonsuunnittelussa ja ne tuovat varmoja ovi- ja ikkunatiloja läpi vuoden.

Liitteessä 1 on lueteltu kaikki Pihlavan Ikkuna Oy:n asiakkaina olevat talotehtaat. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin 18:aa isointa talotehdasta. Lisäksi muutama pieni talotehdas tilaa ikkunoita tai ovia vain kaksi kolme kertaa vuodessa.

Liikevaihdon lisäksi talotehtaiden kokoa mitattiin saapuneiden ikkuna- ja oviyksiköiden määrällä. Liitteestä 2 selviävät talotehtaiden tilaamat ikkunamäärät vuonna 2012. Liitteestä 3 selviävät talotehtaiden tilaamat ovimäärät vuonna 2012. Osa talotehtaista tilaa

vain ikkunoita ja hankkii ovensa muualta, osa taas ostaa vain ovet Pihlavan Ikkuna Oy:ltä.

6.2 Liikevaihto talotehtaiden myynneistä

Talotehtaiden liikevaihto muodostuu myydyistä ikkunoista, parveke- ja ulko-ovista. Osalta talotehtaista laskutetaan myös rahdit, osalle toimitetaan rahtivapaasti. Yleensä ne talotehtaiden ikkunat tai ovet, jotka menevät talotehtaille, toimitetaan rahtivapaasti ja ne talotehtaiden ikkunat tai ovet, jotka toimitetaan suoraan työmaalle, laskutetaan. Liitteestä 4 selviää kaikkien talotehdasmyyntien liikevaihto vuonna 2012.

Lisävarusteille, kuten säleverbhot ja hyttyspuitteet ym., on kirjanpidossa omat tilit ja ne sisältyvät liikevaihtoon. Talotehtaiden osuus koko myynnistä on huomattavasti suurempi yksikkömäärissä kuin euroissa laskettuna. Ero johtuu matalammasta hintatasosta ja myös siitä, että talotehtailla ei ole asennusta, joten sen osuus jää pois. Ikkunat ja ovet myydään tavallisesti talotehtaille toimitettuna ja ne hoitavat asennuksen itse.

6.3 Talotehtaiden kassa-alennukset ja vuosihyvitykset

Kun talotehtaiden kanssa tehdään sopimuksia, talotehdas ja Pihlavan Ikkuna Oy sopivat tuotteiden ja lisävarusteiden hinnat sekä toimitus- ja maksuehdot. Ne ovat talotehdas-kohtaiset.

Muutamille talotehtaille on myönnetty kassa-alennuksia. Tutkimuksessa on huomioitu myös se, että kaikki talotehtaat eivät ole pystyneet käyttämään kassa-alennuksia. Tavallisimmin kassa-alennus on muutama prosentti laskun loppusummasta.

Pihlavan Ikkuna Oy on sopinut muutaman talotehtaan kanssa vuosihyvityksistä. Hyvitykset on sidottu talotehtaan ostojen määrään. Kun tietty euromäärä ylittyy, talotehdas saa vuoden lopussa hyvityksen.

6.4 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset talotehtaille

Muuttuvia kustannuksia ovat tietysti tuotteiden valmistukseen liittyvät raaka-aineet ja työntekijöiden palkat. Ikkunoiden ja ovien toimitus talotehtaalte, mikäli ne menevät rahtivapaasti, on myös huomioitu muuttuvissa kustannuksissa. Kiinteitä kustannuksia ovat toimistotyöntekijöiden palkat, sähkö, vesi, kunnossapito ja poistot. Pihlavan Ikkuna Oy:llä kustannus- ja siirtohinnot sisältävät sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia.

6.4.1 Kustannushinnat

Pihlavan Ikkuna Oy:n ikkunaohjelmaan on syötetty kustannushinnat, josta ne siirtyvät taloushallinto-ohjelmaan laskutuksen yhteydessä. Kustannushinta on laskennallinen kustannus. Mukana on sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia. Kustannushinta kertoo, paljonko yhden ikkuna- tai oviyksikön valmistaminen maksaa. Ikkunayksikkö tarkoittaa yhtä ikkuna-aukkoa ja ovi kokonaisuudessaan on yksi yksikkö.

Kustannushinta muodostuu muuttuvista kustannuksista, kuten materiaali- ja työ kustannuksista. Se sisältää ikkunoihin ja oviin käytettävien lasien, alumiinien yms. kustannukset sekä työntekijöiden palkkakustannukset henkilösivukuluineen. Kustannushinnassa on mukana myös kiinteitä kustannuksia, jotka liittyvät läheisesti ikkunoiden ja oven valmistukseen. Näitä ovat vesi, sähkö, toimistotyöntekijöiden palkat ja kunnossapito yms. kustannukset. Myös koneiden ja kaluston poistot on huomioitu.

Tutkimuksen edetessä vertailtiin eri talotehtaiden hinnastoja. Kaikkien talotehtaiden hinnat testattiin samoilla perustuotteilla. V3-ikkunaohjelmaan syötettiin muutama ikkuna ja erilaisia ovia, ja niitä testattiin eri talotehtaiden hinnastoilla.

Jokaisella talotehtaalte omat hinnastonsa, josta saadaan tuotteiden hinnat. Hinnat perustuvat metreihin, neliöihin ja yksikköhintoihin. Jokaisella talotehtaalte on sopimushinta. Hinnastoja päivitetään sen mukaan, kun uudet sopimushinnat astuvat voimaan. Lisävarustehinnat, kuten ristikot, hyttyspuitteet, säleverbhot, ovat jokaisella talotehtaalte erilaisia. Toinen talotehdas tilaa enemmän kiinteitä ikkunoita kuin toinen. Myös lisävarustetilauksissa on suuria eroja talotehtaiden välillä.

6.4.2 Siirtohinnot

Pihlavan Ikkuna Oy:n siirtohinnot ovat hintoja, joilla talotehdasasiakasta laskutetaan. Siirtohinnot ovat siis liikevaihtoa. Talotehtaiden siirtohinnot ovat erisuuruisia riippuen siitä, mitä sopimuksissa on sovittu ikkunoiden ja ovien perushinnoista ja erilaisten varusteiden lisähinnoista, mm. selektiivilasin, turvalasien, säleverbhojen ja ristikoiden hinnoista. Myös erimallisten ulko-ovien siirtohintaa voi olla eri talotehtailla erisuuruinen.

Siirtohinnot sisältävät kaikki ne kustannukset, joita kustannushinnoissakin on ja lisäksi niihin on lisätty katetta. Katekin voi vaihdella eri talotehtaiden välillä. Liitteessä 5 on verrattu ikkunaohjelman antamia kustannus- ja siirtohintoja.

6.5 Talotehtaiden kate ennen muita kustannuksia

Katelaskelman saamiseksi liikevaihdosta vähennettiin kustannukset. Kirjanpidon raporteissa talotehtaiden liikevaihdosta on vähennetty kustannushinnat eli periaatteessa siirtohintaa - kustannushintaa. Kustannushintoja päivitetään sitä mukaan, kun uudet hankintahinnat astuvat voimaan. Hinnoissa on mukana todelliset metri- ja neliö hinnat raaka-aineista jokaiselle ikkunalle erikseen. Ikkunoiden koot ja mallit on otettu näissä hinnoissa huomioon.

Kiinteät kustannukset taas lisätään prosentuaalisesti. Kirjanpidossa kustannushinnoilla on oma tilinsä. Tiedot ovat helposti selvitettävissä. Kirjanpidossa kustannushinnoissa ei eritellä ovien ja ikkunoiden hintoja erikseen. Kirjanpidon kiinteitä kustannuksia ja kustannushintoja selvitetään haastattelemalla talouspäällikköä.

Kun liikevaihdosta vähennetään kustannukset, saadaan kate. Kuitenkaan vain kustannushintojen vähentämisellä ei vielä pääse todelliseen katteeseen. Myös hallintokulut täytyy huomioida ja ne on jaettava talotehtaittain. Ongelmana on, millä perusteella jako tehdään. Liitteessä 6 on kaavio talotehtaiden katteista ennen hallintokustannuksia ja niiden jakamisesta eri talotehtaille.

6.6 Talotehtaiden rahtikustannukset

Rahtikustannukset ovat yksi suurista kustannuseristä yrityksessä. Talotehtaiden rahtikustannukset ovat suuret, koska yhden asiakkaan talossa on yleensä 10-15 ikkunaa ja asiakkaita on useita. Liitteessä 7 pohdittiin talotehtaiden rahtikustannuksia ja miten ne voidaan jakaa eri talotehtaille.

Osa talotehtaiden toimituksista kuljetetaan elementtitehtaille, osa toimituksista taas kuljetetaan suoraan työmaille. Toiset talotehtaat haluavat, että toimitukset kuljetetaan kahdessa tai kolmessa erässä. Ensimmäinen toimitus lähtee elementtitehtaalte ja esimerkiksi ovet menevät myöhemmin suoraan työmaalle. Miten rahtikustannukset lasketaan? Ostopäällikköä haastateltiin talotehtaiden ikkunoiden ja ovien lähetysrahdeista. Häneltäkään ei ollut erillistä seurantaa rahdeista. Häneltä saatiin kuitenkin tiedot, mitä eri talotehtaiden rahdit maksavat ikkuna- ja oviyksikköä kohden. Rahti ikkunoista ja ovista, jotka menevät suoraan elementtitehtaille, on helpompi arvioida ja käytännössä ne ovat myös paljon halvempia toimittaa. Samassa kuljetuksessa voi mennä useamman eri asiakkaan toimitukset.

6.7 Talotehtaiden reklamaatiokustannukset

Tutkimuksessa otettiin huomioon myös reklamaatiokustannukset, koska ne aiheuttavat suuren määrän kustannuksia vuosittain. Pihlavan Ikkuna Oy:llä käsitellään reklamaatioita kahdella eri ohjelmalla. Reklamaatiot koottiin molemmista ohjelmista, sekä Planner-ohjelmasta että varsinaisesta reklamaatio-ohjelmasta.

Planner-ohjelma on ohjelma, johon kirjataan huoltomiehille toimeksiantoja reklamaatioista. Ohjelma otettiin käyttöön vuonna 2012. Ohjelmasta huoltomiehet saavat tiedot tulevista reklamaatiotehtävistä ja sinne kirjataan kaikki kustannukset, joita esim. reklamaatiosta koskien sisäpuutteen asentamista syntyy. Kustannuksia ovat palkat, kilometrikorvaukset ja asennuksen yhteydessä mahdollisesti käytettävät tarvikkeet. Huoltomiehet kuittaavat toimeksiantoja ja hoitavat ne pois. Suurin osa huoltomiehistä toimii omalla toiminimellä ja he laskuttavat yritystä tehdystä työstä. Muutama henkilö on yrityksen palkkalistoilla.

Toinen työkalu reklamaatioiden hoidossa on internetissä erikseen toimiva ohjelma, johon kirjataan tehtaalla tehdyt ikkunoiden ja ovien osat. Reklamaatio-ohjelmaan syötetään kaikki joka viikko tehtävät sisäpuitteet, ulkopuitteet, ovilehdet sekä muut tehtävät osat, esim. alumiiniverhouslistat, säleverhot ja hyttyspuitteet. Näille tehtäville osille on ohjelmassa laskennallinen hinta, eikä ohjelma ota kantaa esim. lasituksen laatuun eikä kokoon. Yleisin reklamaatioiden syy on lasivika eli jostain syystä lasi on haljennut joko sisä- tai ulkopuitteesta. Liitteestä 8 selviävät vuonna 2012 Pihlavan Ikkuna Oy:llä tehdyt reklamaatio-osat talotehtaittain.

Talotehdasasiakkaat arvostavat reklamaatioiden hyvää ja nopeaa hoitoa. Jos reklamaatioita ei hoideta hyvin, on uuden sopimuksen solmiminen seuraavalla kerralla paljon haastavampaa. Tyytymätön asiakas ei ole kenenkään etu.

6.8 Talotehtaiden käyttökatteet (myyntikate II)

Kun liikevaihdosta vähennettiin kustannushintojen jälkeen hallinto-, rahti- ja reklamaatiokustannukset, selvisivät talotehtaiden katteet ja niiden kannattavuus. Opinnäytetyön aihe lähti siitä, että talotehtaiden kannattavuudesta on puhuttu paljon ja tutkimuksesta selvisi, että puheet olivat totta. Talotehtaiden merkitys tilausmäärien tuojana on kuitenkin merkittävä.

Liitteestä 9 selviävät katteet euroina ja kateprosentit talotehtaittain. Liitteessä 12 on vielä taulukkomuodossa talotehtaiden kannattavuusvertailu vuodelta 2012.

6.9 Talotehtaiden asiakastyytyväisyys

Pihlavan Ikkuna Oy toteutti talotehtaiden asiakastyytyväisyyskyselyn vuonna 2013. Kyselyn suoritti ulkopuolinen yritys. Talotehtaille lähetettiin kyselyt sähköpostilla. Vastauksia tuli riittävästi, vaikka kaikki eivät vastanneetkaan.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista selvisi, että talotehtaiden ja Pihlavan Ikkuna Oy:n yhteistyö toimii erittäin hyvin. Palaute oli positiivista. Pihlavan Ikkuna Oy:tä ku-

vattiin joustavaksi. Toimitusaikojen pitävyyttä pidettiin erittäin hyvänä asiana. Tämä tuo luottamusta siihen, että kaikki asiakkaina olevat talotehtaat pysyvät asiakkaina tulevaisuudessakin. Liitteestä 10 selviävät talotehtaiden asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa selvisi Pihlavan Ikkuna Oy:n asiakkaana olevien talotehdasasiakkaiden asiakaskannattavuudet, kun otettiin huomioon materiaali- ja työkustannusten lisäksi myös muita tekijöitä. Liikevaihto sekä materiaali- ja työkustannukset saatiin selville suoraan kirjanpitoraporteista.

Muiden kustannusten kohdistaminen oli haasteellista. Mitkä kaikki kustannukset kuuluvat talotehtaille ja mitkä eivät? Miten ne kohdistetaan eri talotehtaiden välillä ja millä perusteella kustannuksia jaetaan? Näihin alussa esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset.

Tutkimus onnistui hyvin ja tulokset saatiin selville. Niiden perusteella voidaan jatkosakin suositella yhteistyötä talotehtaiden kanssa. Nykyisessä kilpailutilanteessa ei ole aiheellista menettää ainoatakaan asiakassuhdetta.

Pihlavan Ikkuna Oy:n talotehtaiden kannattavuutta kannattaa seurata tulevaisuudessaakin. Talotehtaiden ikkunoiden ja ovien kustannuksia kannattaa jatkossa seurata erikseen ja tarkemmin. Talotehtaiden rahtiseuranta täytyisi saada tarkemmaksi.

Asiakastyytyväisyys on yksi ei-taloudellisista kannattavuuden mittareista. Talotehdasasiakkaat ovat kauttaaltaan tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Sen perusteella ei ole pelkoa asiakassuhteen menettämisestä. Huono asiakastyytyväisyyspalaute ennustaa vaikeuksia tulevaisuudessa. Tyytyväinen asiakas on myös valmis maksamaan korkeampaa hintaa tuotteista, mikä taas väistämättä heijastuu kannattavuuteen. Liitteessä 11 on lisää pohdintaa tutkimuksen tuloksista.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Janas, K. 2012. Ikkunateollisuudella lievää laskua edessä. Puu & Tekniikka -lehti 1/2012, 6-7. Luettu 15.9.2013.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18-20. painos. Helsinki: WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tilastokeskus. 2013. Tilastot. Luettu 15.9.2013.
<https://www.tilastokeskus.fi/Til/ras/2013>

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.